

## TARTALOM

Oldal / Page

## CONTENTS

### SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

- Fokozatos minőségfejlesztés szolgáltató szervezetekben – Parányi György  
REACH – megszületett a végleges változat – Széchy Anna  
A felsőoktatás minőségirányítási modellje – Az UNI-EFQM Pilot Program – Szintay István – Veresné Somosi Mariann  
A másodpiaci termékfejlesztés kihívásai – IV. rész – Dr. Szakály Dezső – Berényi László – Harangozó Zsolt

### A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

#### Minőségszakemberek Találkozója

- 2007. február 3.  
– Folyamatauditok tapasztalatai – Beszámoló rendezvényünkről  
– Báli képek

### HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

- Felülvizsgálat alatt az ISO 19011:2002  
A CEN/CENELEC második közös közgyűlése és az európai szabványosítás jövőképe  
Máris hiányzik – Dr. Tar József nyugdíjban  
Minőség és Megbízhatóság 2007/1. számának tartalomjegyzék

### KÖNYVSZEMLE

- Termékbiztonság az Európai Unióban – Dr. Czitán Gábor – Dr. Gutassy Attila – Ralf Wilde  
Folyamatmenedzsment a gyakorlatban – IFUA Horváth & Partners  
Magyarázatos szabványgyűjtemény a csomagolások megfelelőségének igazolására – MSZT

### A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

- Új belépők  
Bemutatjuk új tagjainkat  
- OptaSoft Kft.

### PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

- 2 Successive Quality Development at Service Organizations – Parányi, György  
9 REACH – the Final Version Took Shape – Széchy, Anna  
15 The Quality Management Model for Higher Education – The UNI-EFQM Pilot Program – Szintay, István – Veresné Somosi, Mariann  
20 Challenges of Product Development for the Secondary Market – Part 4 – Dr. Szakály, Dezső – Berényi, László – Harangozó, Zsolt

### NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

- 25 Meeting of Quality Experts – 03<sup>th</sup> February 2007  
– Experiences on Process Audits – Report on Conference  
– A Picture Gallery of the Ball

### DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

- 28 ISO 19011:2002 Standard under Review  
31 Second Common General Meeting of CEN/CENELEC and the Vision of the European Standardization  
32 Dr. József Tar Retired – Missing Already  
34 Content of Quality and Reliability 2007 Issue 1

### BOOK REVIEW

- 34 Product-safety in the EU – Dr. Czitán, Gábor – Dr. Gutassy, Attila – Ralf Wilde  
35 Process Management in Practice – IFUA Horváth & Partners  
35 Standard-selection with Comments for the Verification of Conformity of Packing

### NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

- 36 New Members  
37 Presentation of New Members  
- OptaSoft Kft.

# A másodpiaci termékfejlesztés kihívásai

Dr. Szakály Dezső\* – Berényi László\*\* – Harangozó Zsolt\*\*\*

## IV. rész – A fejlesztés kritikus pontjainak azonosítása és a beszámolók kiválasztása

*A szerzők cikksorozatukban az AM fejlesztési folyamat sajátosságait, annak összeegyeztetését az irányítási rendszerrel, továbbá a dokumentálás kérdéseit tárgyalják egy autóipari PILOT-projekt tapasztalatai alapján. A sorozat negyedik része a hatékony fejlesztés megalapozásának kérését helyezi a középpontba. A szerzők bemutatják, hogy a kritikus pontok azonosítása és a beszállítói potenciál-analízis segítségével hogyan lehet megalapozni a fejlesztés folyamatát. A cikk kitér a probléma informatikai támogathatóságára is.*

### A fejlesztési munka megalapozásának problémái

Az eddig elvégzett – és bemutatott – munkánk fontos tapasztalata, hogy a fejlesztési folyamat átfutási idő-csökkentésének potenciális területei az alapozó tevékenységek.

Az alapozás-előkészítés szakaszában számos tényező és jelenség miatt fontos, hogy a feladatokat módszertanilag rendezett módon hajtsák végre:

- A projektvezető ebben az időszakban meglehetősen elszigetelten, alapvetően a csúcsmenedzsmenttel konzultálva végzi munkáját, amelynek pozitív kimenetei alapozzák meg a projekt tényleges indítására és team felállítására vonatkozó döntéseket.
- A projektvezető munkája sokoldalú (műszaki és gazdasági) felkészültséget és információsháttérrel igényel. Erre alapozva tudja előkészíteni a projektcélokat, a piaci és gazdasági elemzéseket, a projekt költségvetését, továbbá munkatervét.
- A projekt stábjában az előkészítés fázisában még nem áll össze, ugyanakkor az elvégzett elemzések alapvetően meghatározzák a fejlesztési folyamat egészének kimenetét.
- A gyorsított – AM típusú – fejlesztésekben már a projekt első szakaszától (kezdésmenedzsment) kezdve fontos egy „kritikus pont” keresési szemlélet érvényesítése.
- A projekt-terv összeállításához információ szükséges a tervezett fejlesztési lépések kockázattartalmáról ill. a felmerülő kockázatok jellegéről, mértékéről.

- A bevethető módszertanok nem lehetnek adminisztráció-igényesek, ugyanakkor célszerű elemzési, információ-rendszerezési lehetőségeket biztosítani, hogy a sok irányból beérkező ill. tapasztalati alapon rendelkezésre álló ismeretek megfelelő módon hasznosuljanak.

A fenti követelmények teljesítése azt jelenti, hogy mind a konstrukció, a gyártás-előkészítés, mind a validálás területén tudatosan és szisztematikusan ezen „gyenge pontok – probléma gócok” preventív jellegű feltárására kell törekedni. Az azonosítás területei:

- kritikus tevékenységek,
- kritikus alkatrészek,
- kritikus műveletek,
- kritikus szerszámok,
- kritikus partnerek.

Az azonosítás után a kapcsolódó fejlesztési mozzanatokat egy külön „zöld pályás” folyamatba kell illeszteni, párhuzamosítva bizonyos fejlesztési elemeket, rövidebb átfutási idő elérése céljából.

A megoldásnak természetesen kockázatai vannak. A projekt kereteinek megváltozása (például új stratégia partner) esetén a már elvégzett tevékenységek feleslegessé válhatnak. Az ebből adódó veszteség azonban – tapasztalataink szerint – messze elmarad attól, amit az „elnyúló” fejlesztési folyamat okoz.

Tartalmilag és formailag a folyamatmodell első két szakaszához – a *kezdésmenedzsment* és a *konceptió előterjesztéséhez* – kötődnek azok az elő-

\* Tanszékvezető egyetemi docens, Innováció- és Technológia Menedzsment Tanszék, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, szvszad@uni-miskolc.hu

\*\* Egyetemi tanársegéd, Vezetési tanszék, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, szvblaci@uni-miskolc.hu

\*\*\* Egyetemi tanársegéd, Innováció- és Technológia Menedzsment Tanszék, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, szvminor@uni-miskolc.hu

készítési mozzanatok, amelyek támogatását tekintjük elsődleges célunknak:

- a konstrukciós megfontolások,
- a vevői követelmények,
- a „Make or Buy” döntések,
- az eszközigenyek,
- a költségigenyek,
- a partneri körök,
- a stratégiai mozgásterek,
- a belső erőforrás-allokációs lehetőségek vagy kényszerek,
- a kooperációs lehetőségek és kényszerek.

A kezdeményezés és a koncepció előterjesztése a stratégiai döntés-előkészítési szakaszhoz kötődik, és ennek megfelelően magába foglalja:

- a belső technológiai képességek és kapacitások értékelését,
- a potenciális beszállítók körének szisztematikus elemzését,
- a két értékelés eredményének megfelelő beszerzési – gyártási források előzetes kijelölését.

A döntés-előkészítési munka két fázisra tagolható. A két, iteratív módon megvalósítható elemzés – értékelés:

- a termék – technológia kritikus-pont értékelése,
- a beszállítói potenciál-analízis és technológiai audit.

### A termék és a technológia kritikus pontjainak értékelése

Az értékelés célja a kifejlesztés alatt álló új termék és gyártási eljárás által körvonalazandó alkatrészgyártási és szerelési eljárások ill. kapacitásigények előzetes áttekintése, minősítése. Az értékelés négy fázisban valósítható meg:

- Alkatrész-analízis: A gyártmánycsaládfa áttekintése alapján az egyes alkatrészek technológiai igényeinek rögzítése és a belső adottságok ill. fejlesztési lehetőségek értékelése.
- A technológiai folyamat-analízis: A végtermék létrehozásához szükséges gyártási-szerelési folyamatok felvázolása és a belső megvalósíthatóság értékelése, mind a technológiai adottságok, mind a kapacitás-szükséglet alapján.
- A szerszámozási igény-analízis: A szerszámozási igények áttekintése műszaki tartalmi és kapacitás-igények prognózisaira építve.
- A kritikus elemek meghatározása: A fenti elemzések alapján az alábbi „kritikus” listák adhatók meg:
  - Kritikus alkatrész és részegység (1. táblázat)
  - Kritikus gyártási – szerelési művelet
  - Kritikus szerszámozási feladat

KRITIKUS ALKATRÉSZ ÉS RÉSZEGYSÉG	MINŐSÍTÉS OKA
1. Alkatrész	
2. Alkatrész	
....	
.....	
.....	

1. táblázat: Kritikus elemek minősítésének dokumentálása

A kritikus pontok azonosítását és elemzését azért (is) fontos dokumentálni, mert a fejlesztés későbbi szakaszaiban megalapozhatják a termék kockázatainak feltárását és kezelését. PILOT-projektünkben a kapcsolódó későbbi fázis az FMEA elemzések köre. A fejlesztési folyamat szempontjából kritikus pontok nem „másolhatóak” át közvetlenül az FMEA-ba, viszont segíthet annak teljeskörű kialakításában és a szabályozás kialakításában is.

Ha például egy szerelési műveletet kritikusnak minősítenek, mert nincs meg hozzá sem a technológia, sem a szakértelem, akkor az FMEA elemzésekben a technológia pontos betartásának és az emberi figyelemnek van kiemelkedő jelentősége.

### Beszállítói potenciál-elemzés és technológiai audit

*Az elemzések célja*

A beszállítói elemzések célja, hogy a fejlesztés folyamatában, a műszaki-technikai követelmények (lásd: követelmény füzet) tisztázódásával párhuzamosan előzetes vizsgálat alá vonja a potenciális kooperációs partnereket. Fontos megjegyezni, hogy az előzetes audit nem helyettesíti, hanem csupán előkészíti a beszállítói minősítés és az első minta elfogadás szigorúan szabályozott folyamatait!

A fejlesztés korai szakaszában csupán a képességek számbavételét tartjuk fontosnak a „Make or Buy” döntések és a partner-szelekció megalapozása érdekében.

Az elmúlt év két pilot projektjének tapasztalatai is alátámasztják az előzetes vizsgálódások szükségességét.

Az előzetes vizsgálatok két szintjét különböztetjük el, ezek:

- a beszállítói potenciál-analízis,
- a beszállítói technológiai audit.

Partner- értékelés	Értékelési terület			
	<i>Internacionális v. hazai beszállítói háttér</i>	<i>Minőségbiztosítási háttér</i>	<i>Anyagbeszerzési v. szerszámozási háttér</i>	<i>Adaptációs készség és/vagy képesség</i>
„A” csoport: Kritikus partner	Nem ismert, nem kipróbált partner	Rossz korábbi tapasztalat vagy referencia	Forrás, minőség, határidő, ár miatt kritikus	Nincs együttműködési hajlandóság
„B” csoport: Elfogadható partner	Létező, nem kipróbált partner	Elfogadható partner	Valamely paraméter kritikus	Korlátozott adaptációs mozgástér
„C” csoport: Bevált partner	Bevált, létező partner	Megbízható, kiegyensúlyozott partner	Stabil, pontos, elérhető, olcsó háttér	Erős kooperációs hajlandóság és képesség

2. táblázat: A minősítési fokozatok értelmezése

*Beszállítói potenciál-analízis*

A beszállítói potenciál-analízis négy területre terjed ki:

- internacionális/hazai beszállítói háttér,
- minőség-biztosítási háttér,
- anyag-beszerzési vagy szerszámozási háttér,
- adaptációs potenciál/hajlandóság.

Ennek alapján a partnereket három csoportba sorolják (2. táblázat). A végső megítéléshez a részeredményeket súlyozzák.

*Beszállítói technológiai audit*

A beszállítót minősítéséhez eleve meg kell felelni bizonyos előzetes kritériumoknak. Ezek általában a következők:

- a biztos háttérrel nyújtó üzemméret (kivételesen lehet az egyedi, különleges termék beszállítása vagy a speciális szaktudás megszerzése).

- a bizonyítható szakmai reputáció. A nagy vevők nem szeretik, ha a szakmát „rajtuk akarják megtanulni”.
- a hatékony működés. A vevő nem hajlandó finanszírozni a rossz szervezésből, túlzott adminisztrációból, stb. adódó többletköltségeket.
- a nemzetközi kitekintés, jó kommunikációs készség és képesség.
- a megfelelő informatikai háttér, amely egyenrangú a minőségi és árbeli követelményekkel. Fontos a korszerű informatika és irodatechnika alkalmazása.

A beszállítótá válás a beszállító részéről általában teljes „átláthatóságot” követel. Ez elől az igény elől elzárkózni alig lehet és nem is célszerű; ha vevő is komolyan törekszik a kapcsolatra – a teljes helyzet ismeretében – fontos és hasznos

A MINŐSÍTÉS TERÜLETI KRITÉRIUMAI ÉS	SKÁLA					Rossz	Megfelelő	Jó	Előnyös	Kiváló
	1	2	3	4	5					
Kritériumcsoport	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. kritérium										
2. kritérium										
...										
Összes										

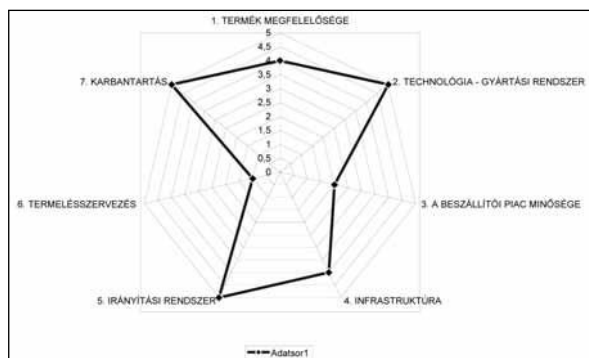
3. táblázat. Értékelő lap

tanácsokat tud adni a beszállítónak (vagy a potenciális beszállítónak) a megfelelő költségstruktúra eléréséhez szükséges tennivalókról. Kellő nyitottság esetén (ha a vevő látja a helyzet javítására tett intézkedéseket és érzi azok kezdeti eredményeit) esély van arra is, hogy a vevő az átmeneti vagy időleges többletköltségeket is tudomásul vegye (azaz átmenetileg magasabb árat fogadjon el), illetve a fejlesztési kiadások bizonyos részét magára vállalja.

A technológiai auditnak, mint diagnosztikai módszernek alapvető célja, hogy átfogó információkat adjon az alábbi területekről, kritériumcsoportokról (ezek részletesebb bontását példaként a 3. ábra illusztrálja):

- termék megfelelése
- technológia - gyártási rendszer
- a beszállítói piac minősége
- infrastruktúra
- irányítási rendszer
- termelés-szervezés
- karbantartás

A vizsgálati kérdőíveket ötfokozatú skálán minősítjük (3. táblázat), az eredményeket polárdiagramban ábrázoljuk. (1. ábra) A koordináták az egyes értékelési kritériumoknak felelnek meg, a minősítési értékek által kifestített pontokat összekötő vonalak pedig a beszállítói potenciállal arányos területet fednek le.



1. ábra: Beszállítói potenciál polár-diagramja

### A potenciál-analízis informatikai támogatása

#### A támogató szoftver indokoltsága

Ahhoz, hogy a fejlesztési folyamatot megfelelő színvonalon lehessen előkészíteni, a projektvezetőnek széleskörű információs bázisra van szüksége. A kritikus tevékenységek, alkatrészek, műveletek, szerszámok és partnerek jellemezőit strukturáltan kell kezelni, mivel egyrészt jelentős mennyiségű adatról, információról van szó, más-

részt az egyes területek között átfedés, logikai és fizikai kapcsolat lehet, melyet a döntéseknél figyelembe kell venni.

A megoldás egy döntéstámogató adatbázis számítógépes felépítése.

A kritikus elemek azonosításához, továbbá a potenciál-analízis elvégzéséhez – a projektmenedzsmentet támogató szoftverhez hasonlóan – számítógépes programot dolgoztunk ki.

A program integrálható ugyan a Projekt Dokumentációs Keretrendszerrel, biztonsági okokból azonban mégsem javasolható, mivel:

- a két szoftver felhasználói köre eltérő. A jelen részben tárgyalt feladatok kifejezetten a (szervezeti és projekt) felső vezetésének kompetenciájában tartoznak, míg a másik rendszer sokkal szélesebb kört céloz meg;
- a potenciál-analízis olyan üzleti információkat tartalmaz, melyek a szervezet és projekt sikeressége szempontjából hosszú távon meghatározóak lehetnek. Mivel gyakorlatilag minden biztonsági-hitelesítési védelem feltörhető és kikerülhető, jobbnak tartjuk, ha nem is keltjük fel illetéktelenek érdeklődését az adatok iránt;
- a kritikus pontok azonosítása és a potenciál-analízis nem mindig dolgozik teljeskörű adatokkal. A vezetés igényeinek megfelelően becsült adatok rögzítése is elképzelhető, melyekkel kapcsolatban el kell kerülni a későbbi véletlen felhasználást.

Eltérés a két szoftver között továbbá az is, hogy a kritikus pont azonosítás és potenciál-analízis esetében az adatok nem egy projektre korlátozódnak. Egy projekt tapasztalatai fontosak lehetnek más esetben is, így, ha csak nincs felső vezetői érdek-ütközés, érdemes ezeket közösen kezelni. Problémásabb, ha a szervezetnél egymással versengő projektek futnak. Akkor szigorúan szabályozni kell a kölcsönösen elérhető adatok körét.

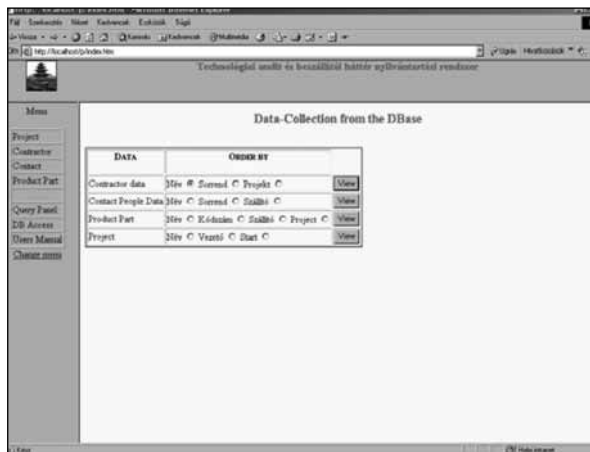
A kifejlesztett szoftver technikailag egy célirányos, területében ugyanakkor teljeskörű adatbázis-kezelő. Mögöttes adatbázisként – a megrendelő igényeinek megfelelően – a Microsoft Access megoldását választottuk, mivel az a meglévő informatikai rendszerrel teljesen kompatibilis. Így az adatok más alkalmazásokból (Excel, Outlook stb.) egyszerűen feltölthetők és kimenthetők, sőt a teljes adatbázis is egyetlen file-ként mozgatható.

A szoftver a közös szerveren elhelyezve, internetes böngésző segítségével érhető el.

A szoftverhez kettős menürendszert készítettünk (2. ábra):

- a feladat-orientált menüben az elvégzendő feladatok (felvitel, módosítás, törlés stb.) szerint tudunk választani az opciók közül,

- A szakmai menüben az egyes területek (beszállítók, kontakt-személyek, értékelés stb.) tudunk választani az elvégezhető feladatok közül.



2. ábra: Menürendszer és lekérdezési funkciók

### A kritikus pontok azonosítása

A kritikus pontok elemzése a szoftver által támogatott, de nem automatizált folyamat. Ennek oka, hogy olyan bonyolult és aprólékos összefüggés-rendszer van a tevékenységek, alkatrészek és szerszámozás között, melyet nem tartottunk célszerűnek modellezni (illetve csak igen nagy bizonytalansággal lehetne).

A kritikus pont elemzésének alapja a gyártmány-családfa, továbbá az anyagjegyzék.

Ezek mentén a projektvezető – és az elemzésbe bevont esetleges további személyek – szisztematikusan áttekinthetik, hogy melyek:

- a kritikus és járatos alkatrészek,
- a kritikus szerszámozási igények,
- a kritikus fejlesztési, gyártási és tesztelési kapacitás-igények.

Lehetőség van megjegyzések és határidők hozzáfűzésére, melyekhez időpontot rendelve a szoftver riasztást küld a kritikus elemekről.

A kritikus alkatrészek és szerszámozás azonosításához további segítséget nyújt a szoftver azzal, hogy kikeresi a potenciális beszállítókat.

### Potenciál-analízis és audit-eredmények kezelése

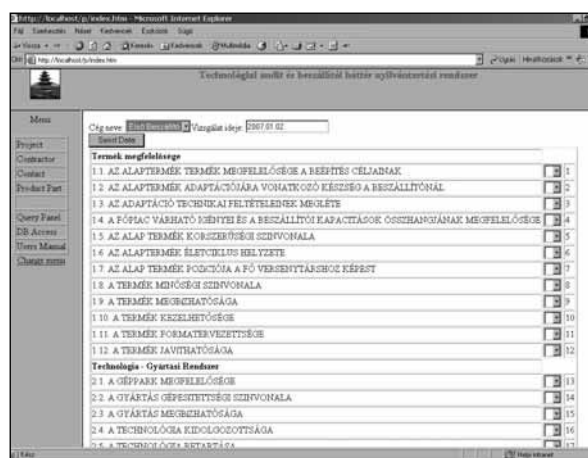
A beszállítók elemzések kiindulópontja a 3. ábrán bemutatott tesztanyag. A szoftverben a tesztanyag eredményeit rögzítve lekérhetőek az egyes kérdéscsoportok főbb statisztikai jellemzői, amihez grafikus elemzés is kapcsolható.

Lehetőség van az elemzési eredmények összehasonlítására, így a döntéshozók megfelelő információt kapnak, ha több beszállító közül kell választani.

Az eredményeket a szoftver az adatbázisban tárolja. Egy következő termék fejlesztésénél a rögzített adatok közvetlenül nem feltétlenül használhatók teljeskörűen (hiszen az audit fókuszában más problémák állhatnak), azonban:

- egyes elemek terméktől függetlenül is információ-értékűek,
- összehasonlítási alapot ad a fejlődés értékeléséhez.

A beszállítókra vonatkozó, rendszerezett adatok – a vállalat vezetői szerint – a fejlesztéseken túl is igen hasznosak. Az ebből származó információk ugyanis segíthetnek a termelés folyamatos és magas színvonalú fenntartásához szükséges szállítói döntések meghozatalában.



3. ábra: Értékelési területek és eredmények rögzítése

### Másodpiaci fejlesztés: kihívások és válaszok

A másodpiaci fejlesztések a vállalatok új fejlődési pályára állását jelenthetik. A piaci kereslet és viselkedés struktúrájában bekövetkező változások miatt az eddig természetesnek és megszokottnak vett fejlesztési és termelési eljárások, megoldások sokszor bizonyulnak életképtelennek. A fejlődés – esetleg a piacon maradás – feltétele a működés újragondolása, összehangolva annak műszaki-technikai és a gazdasági-irányítási aspektusait.

A két éve kezdődött projektünk keretében egy autópári vállalat munkáját segítve tekintettük át a kihívásokat. Egy „rég-új” termék bevezetése során a fejlesztési folyamat strukturált kezelésének igényéből indultunk ki. E folyamat elválaszthatatlan a minőségirányítástól, azaz általában az irányítási rendszer sajátosságaitól. A projekt előrehaladásával fokozatosan kerültek figyelmünk középpontjába a beszállítói kapcsolatok, az informatikai lehetőségek kihasználatlansága, valamint a dokumentálás, mint kritikus elemek.

Munkánk során a fenti kérdésekre, problémákra kerestük és keressük a válaszokat. Cikksorozatunkban azzal a céllal igyekeztünk legfontosabb eredményeinket bemutatni, hogy hasonló helyzetben lévő vállalatok számára megvilágítsuk, milyen gondolkodásmódbeli változásokra van szükség a fejlődéshez. Részletesen kitértünk a problémák kezelésének informatikai támogatására, melyek jelentősen leegyszerűsíthetők és meggyorsíthatók a kapcsolódó adatok rendszerezését és kezelését.

Munkánk természetesen folytatódik, melynek eredményeit a jövőben is megosztani tervezzük e lap olvasóival.

*A cikk ábráinak és táblázatainak forrása: A Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutató Központ keretei között végzett kutatás eredménye (GVOP-3.2.2.-2004-07-0004/3.0).*

## A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

# Minőségszakemberek Találkozója 2007. február 3.

## Folyamatauditok tapasztalatai

Beszámoló a délelőtti eseményekről

A Magyar Minőség Társaság február 3-án kerekasztal-beszélgetést szervezett tagjai számára abból a célból, hogy a résztvevők – tanúsítók, tanácsadók, üzemi szakemberek – kicseréljék és egyeztessék véleményüket néhány, naponta felvetődő, többféleképpen értelmezett kérdésben.

A nagyon élénk vita – amelyen a moderátor szerepét Somogyiné Alabán Ildikó, a MOL Nyrt. minőségirányítási projektvezetője (az MMT minőségmenedzsment szakbizottságának vezetője) töltötte be – természetesen szerteágazott.

Újabb és még újabb problémák vetődtek fel (folyamatok meghatározása, számossága, folyamat mérőszámok alkalmazása, folyamatstruktúra mélysége, célokkal való kapcsolat, szabályozottság, folyamatkapcsolatok rendszere, összefüggése a minőségirányítással, stb.) majd a résztvevők eljutottak a folyamataudit problematikájának tárgyalásához.

Megkísérjük a nagyon sokszínű vitát néhány rendező elv köré csoportosítva összefoglalni.

### A folyamataudit ismérvei

A folyamataudit egy tevékenység önálló, strukturált és dokumentált értékelése az előírt követelmény szakszerű alkalmazása szempontjából. Vizsgálja a bemenetek és a kimenetek összhangját a meghatározott követelmények mentén, az erőforrások felhasználását és a célnak való megfelelést, tehát tisztán kell látni, hogy a folyamat milyen stratégiai célt szolgál. Fontos a felülvizsgálat megelőzően tisztázni a felülvizsgálat célját, terjedelmét, meghatározni a rendelkezésre álló időkorlátot, ami egyben a felülvizsgálat mélységét is megadja, valamint rendelkezésre bocsátani a folyamat megismerését szolgáló dokumentációt. Az audit vizsgálja azt is, hogy a folyamat szakadásmentes láncot alkot-e, vagyis nincs-e valahol hézag?



Somogyiné Alabán Ildikó

